

集团财务管控方案

■ 于丽娜

(天津泰达产业发展集团有限公司, 天津, 300000)

随着全球经济一体化的发展,企业在市场经济中的作用愈发重要,而市场竞争也变得越来越激烈。面对该情况,企业必须改革内部控制,以便在竞争激烈的市场中获得竞争优势,最大限度地提高效益。当然,任何经济活动的开展失败都可能在一定程度上导致企业的“失误”。缺乏有效的内部财务控制,企业内部融资链就会面临风险。因此,对内部财政资源进行有效控制是联检组工作的一项重要内容,应对给予其更多关注。

面对不断变化的市场环境,中国企业面临着巨大的机遇及越来越多的挑战。为进一步提高经济效益,企业开始引进和实施日益多样化的商业模式。但是,在实施过程中,我国企业的控制还存在诸多问题,直接影响着监管质量。财务管理是集团内部管理体系的组成部分,选择正确的财务控制模式已成为集团当前发展的主要任务之一。在企业战略方面,企业控制的主要目标是实现集团的战略价值最大化。

财务控制对集团发展起着至关重要的作用。只有实施有效的财务控制,才能助力集团战略决策的顺利执行。在集团发展过程中,集团企业战略的实施必须符合相关财务战略,财务战略的推进需要有效的财务控制作为支持。在此情况下,战略制订和管理财务控制显得尤为重要,见图1。



图1 财务管控体系

进一步优化集团企业财务管理模式,完善财务管理体系,建立规范、可靠、有效的监督机制,有利于加强企业财务管理,规避财务风险,最大限度地整合资

产,提高集团的财务控制效率。集团财务管理中心是根据国家政策相关规定和集团具体情况设立和实施的。

一、实施目标

(一) 实施资金统一管理,提高资金使用效能

通过集团内部资金的协调、提供和使用,可提高资本利用率,降低资本成本,加强资本使用管理,防范融资风险,实现资本使用价值的最大化。

(二) 改善整体财务管理,利用集团的财务效益

充分利用集团资金总额,加强集团财务管理,整合资源、资金和资产,可提高融资效率,降低融资成本,有效避免债务问题,推动集团安全、稳定发展。

(三) 遵守财务行为规范,避免业务风险

建立统一的集团财务管理体系和内部控制体系,能进一步规范财务管理行为,逐步实施标准化、制度化的科学管理,有效监督经济活动和创收过程,防范业务风险。

(四) 垂直管理,提高队伍素质

加强财务人力资源管理,实行垂直管理,进一步优化人力资源结构,加强对财务人员的培训,能培养高素质人才,最大限度地激发现有工作人员的潜力,进一步提高财务管理效率。

(五) 强化财务监督,规避财务风险

通过改善财务控制,可以及时了解相关企业的财务状况,更好地管理生产活动的财务,规避财务风险,促进企业绩效的切实提高。改进管理方法,可拓宽企业发展空间,最大限度地提高经济效益。

二、实施原则

(一) 循序渐进,不断完善

在财务管理中心设立的初期,现有财务人员与机构设置保持稳定,在统筹、整合集团内财务资源的基础上,可进行局部管理与结构的优化与调整。后期可根据集团实际情况,逐步优化财务管理中心的人员架构,提高管理效率。

(二) 分级管控,垂直管理

集团对所属企业采取的是财务垂直管理,委派财务负责人,按照管控关系采取“一级管一级”的分级管控模式,由管控企业对下级企业进行财务垂

直管理。各所属企业作为独立的经济主体，负有主体责任，财务管理中心承担着管理与监督责任。

（三）支撑主业，强化融合

推动财务人员服务主责主业，聚焦经营管理，面向价值创造，可实现由传统事后核算型财务向业务管理型财务的转变，提升业财融合能力，充分发挥财务对企业经营的支撑作用。

三、具体举措

（一）组织形式

第一，集团层面设财务管理中心，财务管理中心设主任一名，整体负责实施集团财务管控的各项工作，设副主任三名，分别负责分管领域内的财务管理管理工作。

第二，各级所属企业设财务部，财务部设部长一名，负责本级企业财务管理工作及统筹下级企业的财务工作。

第三，集团财务管理中心职能包括但不限于集团和所属企业的财务管理、资金管理、预算管理、财务风险预警与调控、融资担保及税务管理；负责统筹集团整体资金安排与调剂；负责制订、修改和完善集团会计核算制度和各项财务管理制度及办法；负责汇总、编制集团管控报表与集团财务分析；负责集团对外财务资料的审核报送；负责集团内外外部审计的支持、配合；负责集团年审会计师事务所的选聘；负责对所属企业的财务工作进行监督和检查；负责所属企业财务负责人的提名、任命与考核。

第四，所属企业财务部按照管控级次由其上级财务部门组织并传达，落实集团财务工作要求，严格贯彻执行国家财经政策法规，按照集团统一会计核算和财务管理制度要求开展日常财务工作，包括但不限于会计核算、资金管理、预算控制、税务申报、财务分析等；配合集团实施资金的统一调拨；配合集团开展融资担保工作；在集团相关规定框架内制订本级企业的具体实施办法并组织实施。

第五，集团财务管理中心和所属企业财务部按照所属级次对管控范围内的下级企业开展财务管理和监督工作，各所属企业承担自身法人主体责任，管控企业承担范围内下级企业的管理责任。

（二）人事管理

第一，财务人员实施垂直交叉管理，工作执行双重领导汇报机制，纵向上接受集团财务管理中心的管理和监督，横向上为本级企业提供财务服务和支撑，同时遵守本级企业的行政管理规定。财务人员按照管理层级进行逐级管理汇报。

第二，所属企业财务负责人由所在企业总会计师或财务部长（或主持工作副部长）担任，并由集团选拔、提名及任命（委派），人事关系归属受派企业，薪酬由受派企业按照受派企业的薪酬体系承担并执行。所属企业财务负责人由集团财务管理中心和受派企业共同实施考核，考核比例各为 50%。其他财务人员由所属企业财务负责人和所属企业共同考核，考核比例各 50%，可参照集团模式对下级管控企业委派财务负责人，并报集团备案。

第三，外派财务负责人及关键岗位财务人员实行定期轮岗机制，原则上，在同一岗位连续工作满 3 年的外派财务负责人、关键岗位财务人员（含出纳），可根据实际情况有计划地进行内部轮岗轮换（含跨公司流转），必要时可适当延长或缩短轮岗年限，但延长时限不得超过 1 年。

（三）业务管理

1. 财务制度建设

集团财务管理中心负责搭建集团财务制度体系，负责制订并完善会计核算、预算管理、资金管理、财务分析、税务管理、融资担保等具体制度办法，然后下发各所属企业遵照执行。各所属企业在集团财务制度框架下，可结合自身实际情况制订具体办法或细则，然后报至财务管理中心备案。

2. 会计核算及财务报告

集团财务管理中心负责根据国家政策法规构建会计核算规则和财务报告体系，并下发所属企业遵照执行。各所属企业应按照集团会计核算规则开展会计核算工作，真实、准确地反映企业财务经营情况，按期开展财务月结、季结和年度决算工作，及时上报月度、季度财务报告及年度财务决算报告，以及各类管理报表、财务分析报告和审计报告。同时，按照集团要求定期组织经营分析调度会，向集团汇报经营情况，为决策提供数据支撑。

3. 财务信息化建设

财务管理中心负责集团财务信息化建设和后期维护，包括构建财务核算、预算管理、资金管理等各业务板块的信息化平台，形成标准化业务流程，保证数据的集约共享及数据的可视、可查、可追踪，逐步建立集团财务数据共享中心，提高财务工作效率和效能。

4. 税务管理

财务管理中心负责集团整体税收筹划、税务法规整理宣贯等税务管理工作。各所属企业负责本级企业的日常纳税申报等具体工作，并配合集团完成相关税务管理及专项税收筹划工作。

5. 预算管理

财务管理中心负责按照集团年度经营目标及重大任务组织开展集团整体预算工作,各所属企业根据相关要求进行本级预算编制、执行和调整,集团根据预算执行情况进行分析和考核。

6. 资金管理

财务管理中心负责集团整体资金管理,严格区分经营性与融资性资金。经营性资金由各所属企业每月按要求上报大额资金支付计划,集团原则上按照年度预算及月度资金计划保障各企业的日常管理及生产经营支出,并在各企业间统一调剂盈缺。融资性资金收支由财务管理中心统筹安排。

集团保留资金统一调度的权力,在进行资金归集和调拨时,所属企业凭集团资金归集和调拨书面通知,同时履行各自内部程序,及时按照集团要求完成资金划转工作。另外,为强化资金管理,提高财务资金使用效率,降低拆借及融资成本,集团会根据整体战略安排、风险防范和资金管理要求对所属企业大额资金进行资金集中管理。

7. 建立财务内部控制制度

集团主计长负责制订所属企业必须严格遵守的财务内部控制措施;财务主任定期审查集团内部的财务控制情况,并负责监督和管理有关公司;各所属企业负责整改相关问题,承担本单位财务风险的主要责任。

8. 融资担保

成立集团融资工作组,负责所有财务文件的分配和使用、外部担保和融资(集团成员之间的资金转移除外)。有关企业应积极合作,包括但不限于提供基本信息和进行现场访谈,同时协助筹集资金,确保资金筹集工作的顺利开展。

成立集团财务管理中心后,财务管理成为人力资源管理、企业合并、内部控制制度的核心内容之一,能够确保财务系统的顺畅运行,有效规避风险,提高效率,创造价值,为集团未来的高质量发展做出贡献。实现一个群体的战略目标需要可靠的总体预算作为基本要求。资本管制有助于企业更好地理解 and 把握资本流动方向及实际运营情况,其间,可以根据企业的预算要求分配资金,从而确保预算目标的顺利实现。同时,可将企业内部控制制度与财务管理制度结合起来,促进企业内部的有序管理,为实现企业经营目标提供充足保障。

9. 加强财务人员之间的委派与轮岗

财务人员,尤其是财务管理人员,在企业的财务控制方面发挥着至关重要的作用。为加强财务控制,

财务主管必须了解企业的财务状况、经营状况和发展趋势。考虑到这些因素,应由集团企业共同任命所属企业的财务主管。在选择财务主管时,集团应秉承专业、经验和负责任的原则进行集中选择。所属企业首席财务官上任后,业务范围扩大,不仅限于财务、合同、负债、资产管理等领域,应尽量规避财务风险,为管理决策提供科学依据。财务主管的薪酬更加灵活,主要是根据业绩评估结果确定,考核依照总部管理模式进行。另外,为进一步提高财务主管的整合程度,集团企业可引入所属企业财务人员轮流或定期轮换的制度,帮助财务人员了解财务活动的各个方面,切实提高企业财务人员的工作能力。由于业务规模的扩大,财务人员能够更好地理解业务和财务之间的关系,为集团的进一步发展提供更多的专业支持。

10. 加强集团公司财务资金的预算管理

在财务管理和控制方面,集团企业负责人应充分认识预算管理的重要性,积极采取措施加强全面预算管理,从而大幅降低集团总部和所属企业的运营成本。具体而言,集团总部应对所属业务发展模式进行全面研究,确定所属企业的个人预算指标,积极完善整个预算管理方案,保证预算管理的切实可行。同时,集团企业总部应为各个所属企业制订详细的预算计划,并根据这些预算计划控制各个所属企业的资本支出。另外,办事处应及时提交执行情况报告,以便更好地了解办事处的业务部门,确保办事处在集团总部的监督和控制下开展管理预算,防止办事处业务开展期间出现支出浪费的情况。

四、结语

财务控制包括内部资源配置、动态监管、风险防范和降低,在企业财务工作中发挥着重要作用,集团企业必须正确认识财务控制对企业运行的重要性。从不同角度入手整合日常运营管理和内部融资控制,可以有效提高整个企业的经济效益,更快实现企业的战略目标。由于多元化经营集团的经营和财务管理涉及的范围较广,在管理过程中涉及的内容比较复杂,因此管理难度系数也会随之加大。随着业务种类的增长和变化,管理过程中的不确定因素会逐渐增多,风险也会随之增加,因此,集团在进行财务管理时,不仅要注重集团层面,而且要关注子公司的财务管理。财务风险的管控有利于多元化的经营,对集团财务的管理能起到辅助作用,有助于保障公司财务的正常运作。

【作者简介】于丽娜(1980—),女,天津人,本科,中级会计师,天津泰达产业发展集团有限公司,研究方向为集团财务管理。